

University of Groningen

Nieuwe wegen in vastgoed

Nozeman, Ed.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2001

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Nozeman, E. (2001). *Nieuwe wegen in vastgoed*. Rijksuniversiteit Groningen.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Oratie

Nieuwe wegen in vastgoed

**Mijnheer de Rector,
Beste vakgenoten, collega's, familie en vrienden**

Inleiding

Ter gelegenheid van mijn benoeming tot bijzonder hoogleraar Vastgoedontwikkeling wil ik graag een aantal nieuwe ontwikkelingen in de vastgoedsector voor het voetlicht brengen.

Ondanks de afbeelding op de titelpagina zullen de meesten van u wel direct begrepen hebben dat nieuwe wegen in vastgoed niet letterlijk maar figuurlijk is bedoeld. Ik wil dat onderwerp vooruitblikkend benaderen gebruikmakend van de ervaringen uit het verleden.

Waarom nu juist aandacht voor nieuwe wegen? De vastgoedsector gedraagt zich niet anders dan andere sectoren van het economisch leven. Nieuwe wegen worden om verschillende redenen ingeslagen. De wereld om ons heen verandert en als gevolg daarvan moeten of kunnen organisaties en processen anders worden ingericht. Andere (betere, goedkopere) producten of diensten kunnen op de markt gebracht worden. Overheden gedragen zich op dat punt niet anders dan private ondernemingen, al reageren de laatste wellicht wat sneller. De markt dwingt nu eenmaal sterker dan de kiezer.

Maar er is meer:

- 1. Ik wil bijdragen aan de discussie over de wijze waarop de overheid planprocessen die uiteindelijk de totstandkoming van vastgoed mogelijk moeten maken heeft georganiseerd. Want daarover bestaat nogal wat onvrede.**
- 2. Productontwikkeling is de corebusiness van vastgoedbedrijven. Met een schets van nieuwe vastgoedconcepten en producten wil ik de dynamiek en het perspectief van de vastgoedsector illustreren maar ook het stereotiep bestrijden dat die sector zich uitsluitend bezighoudt met het reproduceren van bewezen successen uit het verleden**

Dat ik gezien de beschikbare tijd tot keuzes genoodzaakt ben binnen het aangegeven onderwerp zult u mij niet kwalijk nemen. Het accent heb ik wat meer op de ontwikkelingskant dan op de beleggings- en financieringsaspecten van vastgoed gelegd.

Terugblikkend op de jaren negentig kunnen we vaststellen dat er in de vastgoedwereld veel is veranderd. Diverse omstandigheden liggen daaraan ten grondslag: een algemene opleving van de wereldhandel, het doorzetten van de Europese eenwording, het verder oprukken van de informatie en communicatietechnologie als facilitator van bedrijfsprocessen, het toenemend belang van efficiency en performance, het ingewikkelder worden van beleidsbeslissingen waardoor de behoefte groeit aan integrale oplossingen.

SHEET 2 (trends)

In dat verband wijs ik op een zevental macrotrends in de vastgoedwereld, namelijk:

- Internationalisering**
- Schaalvergroting**
- Diversificatie**
- Specialisatie**
- Samenwerking**
- Meer markttransparantie**
- Professionalisering**

Elk van die trends laat zich eenvoudig illustreren aan hetgeen zich in Nederland heeft afgespeeld. Daarbij dient vooraf de kanttekening gemaakt te worden dat deze trends zich veel sterker in de volwassen vastgoedmarkten (bv Australië, West-Europa en Noord Amerika) dan in de opkomende markten (zoals Centraal en Zuid Europa) voordoen.

SHEET 3 (Internationaliseringstrend vastgoedontwikkelaars)

Het buiten de landsgrenzen opereren van vastgoedbedrijven hangt ten nauwste samen met de noodzaak tot risicospreiding, met de wens profijtelijke nieuwe markten te willen betreden en te willen opereren onder minder concurrerende omstandigheden. Aanvankelijk betreft dat vooral asset management bedrijven, beleggingsinstellingen dus voor wie als gevolg van de beschikbaarheid van grote geldstromen uit pensioen- en verzekeringspremies de Nederlandse markt te klein wordt bevonden. Met aandelen en vastrentende waarden is dat overigens nog meer het geval dan met direct en indirect vastgoed. M.n. in de jaren negentig zijn ook de vastgoedontwikkelings-, financierings-, makelaars- en consultancybedrijven 'vreemd' gegaan. Veelal eerst in de buurlanden (met als grote uitzondering Duitsland), maar al spoedig ook in Zuid- en Centraal Europa. De stroom van EU-gelden (Portugal, Spanje) en de verwachte spoedige toetreding tot de EU (Polen, Tjechie, Hongarije) hebben mede die landenkeuze bepaald. Aangetekend moet worden dat de keuze voor het buitenland zich heeft beperkt tot de grote organisaties. De aanpak is daarbij verschillend. Een deel betreedt die markt via joint ventures met plaatselijk goed ingevoerde bedrijven, een deel doet dat geheel op eigen kracht via het oprichten van een netwerk van nieuwe vestigingen. Inmiddels trekken veel Nederlandse institutionele beleggers zich wat het directe vastgoed betreft weer terug uit de buitenland. Ze ruilen daarvoor wel vaak direct vastgoed in voor indirect (wel en niet beursgenoteerd) vastgoed. Dit is een belangrijk gevolg van een toenemende rationalisatie onder beleggers (focus op risico en rendement alsmede op snelle verhandelbaarheid).

SHEET 4 (Schaalvergroting vastgoedontwikkelaars)

Ten dele samenhangend met het voorgaande, neemt de omvang van de vastgoedbedrijven aanzienlijk toe. Zo nam het aantal werkzamen bij een aantal grote vastgoedontwikkelingsbedrijven tussen 1991 en 2001 toe met percentages tussen de 100 en 500%. Deels wordt die schaalvergroting door fusies en overnames veroorzaakt, deels hangt een en ander samen met organische groei als gevolg van de zich voorspoedig ontwikkelende economie (en overlegcultuur). Bij de beleggers speelt het bereiken van een bepaalde schaalgrootte een rol omdat het managen van de assets een brede deskundigheid vereist die alleen bij een bepaalde portefeuilleomvang op te brengen is. Bij andere overnames speelt het behalen van synergievoordelen een doorslaggevende rol. Ten dele heeft dat geleid tot allround vastgoedbedrijven zoals AA Bouwfonds, Fortis en ING. Veelal gaat het bij de schaalvergroting om versterking van dezelfde core business. Tezelfdertijd is er ook sprake van schaalverkleining samenhangend met de noodzaak tot dan wel keuze voor outsourcing en specialisatie. Zo nam het aantal bedrijven in de vastgoedsector tussen 1993 en 2000 toe met 56%, het aantal bedrijven met 5 of minder werkzamen met ruim 60% terwijl het aantal bedrijven met meer dan 100 werkzamen licht afnam.

SHEET 5 (Diversificatie)

De trend tot diversificatie wordt vooral ingegeven door de noodzaak tot minder afhankelijkheid van een bepaalde markt of een bepaald product binnen de portefeuille. Vastgoedcycli verschillen tussen markten en producten. Ontwikkelaars, voorheen gespecialiseerd in winkelcentra en kantoren, slaan hun vleugels uit naar het woningsegment en naar het segment van de bedrijfshuisvesting. Projectontwikkeling verruimt naar gebiedsontwikkeling onder toevoeging van bijzondere functies als parkeren, hotels, vastgoed voor non profitinstellingen en openbaar gebied. Bouwbedrijven maar ook grote ondernemingen in andere sectoren richten vastgoedbedrijven of -afdelingen op. Vooral de eerstgenoemde zijn daardoor minder afhankelijk van opdrachten van derden en kunnen tegelijkertijd de lage marges op de kernactiviteit wat opkrikken. Andere uitvoerende bedrijven (zoals civieltechnische en installatiebedrijven) voegen ontwerp- en

adviesactiviteiten toe aan hun traditionele core business teneinde de klant in een eerder stadium al van dienst te zijn.

Beleggers hebben, voor zover zij in direct vastgoed blijven, ten dele de diversificatie gezocht door nieuwe producten te lanceren. Zij hebben al dan niet besloten fondsen gecreëerd of voorzichtig in andere typen vastgoed, zoals bedrijfshuisvesting, logistieke centra, hotels en resorts geïnvesteerd. Vooral de Angelsaksische beleggers treden buiten de bekende beleggingscategorieën winkels, woningen en kantoren; de continentaal Europese houden juist vast aan genoemde drie.

Vastgoedontwikkeling door beleggers, aanvankelijk met enig succes gepraktiseerd, is in Nederland van overheidswege recentelijk verboden op straffe van verlies van hun fiscale vrijstelling. Op dit moment wordt hier opnieuw naar gekeken door het Ministerie van Financien en Instituut voor Beleggers in Nederland, of er wellicht nog andere oplossingen te bedenken zijn (bijv. Wel mogelijk bij lang in portefeuille houden en bij overtreding niet meteen statusverlies, maar boete o.i.d.) Een ander middel voor beleggers om te diversifiëren is het leveren van toegevoegde waarde op het vastgoed voor de gebruiker. Voorbeelden zijn zorg- en ICT diensten (breedband e.d.). In sommige gevallen kan daardoor het rendement verhoogd worden en in andere gevallen wordt door het onderscheid dat wordt aangebracht ten opzichte van de concurrentie het leegstandsrisico verkleind door beter in te spelen op de wensen van de gebruiker. Op deze manier worden de risico's in de portefeuille verkleind door betere spreiding van inkomstenbronnen.

Makelaars, aanvankelijk alleen gefocussed op taxaties en bemiddeling bij verkoop/verhuur, gaan andere diensten aanbieden zoals beheer, research en consultancy. De internationale ketens gaan zelfs over tot vermogensbeheer voor derden.

Woningcorporaties worden na de verzelfstandiging in staat gesteld om ook het koopwoningensegment te betreden ; verevening met het sociale huursegment stelt hen in staat te blijven voldoen aan de primaire doelstelling.

De grote vastgoedconsultants hebben hun werkterrein niet alleen geografisch maar ook inhoudelijk verbreed. Marktonderzoek ontwikkelt zich tot ruimtelijk-economische advisering. Naast de analyse gaat het steeds meer om visie- en strategieontwikkeling welke betrekking heeft op een veelheid van functies. Integrale planvorming en dienstverlening staan centraal; management support, milieu en verkeer en vervoer zijn werkvelden die welbewust worden toegevoegd.

Opvallend is dat de diversificatie zich beperkt tot de gebouwde omgeving. De grote groene ambities van Nederland worden overgelaten aan de overheid of aan grootgrondbezitters. Hier liggen wellicht nieuwe kansen. Ik kom daar later op terug.

SHEET 6 (Specialisatie + outsourcing)

De trend naar specialisatie manifesteert zich niet zelden in de vorm van outsourcing, het afstoten van niet tot de core business behorende activiteiten.

Bij de middelgrote en kleine beleggers is sprake van het op afstand brengen van de vastgoedportefeuille. Het directe vastgoed wordt afgestoten, de vrijkomende gelden worden geïnvesteerd in beleggingsfondsen

Het property management vormt een wel zeer uitgesproken voorbeeld van specialisatie. In het bijzonder geldt dat voor het winkelcentrummanagement. Onder sommige partijen is weer een tegenbeweging te zien. Corio, voortgekomen uit een fusie tussen het beursgenoteerde VIB en WBN als verzelfstandigde dochter van ABP, heeft kort geleden besloten property management weer in eigen beheer te nemen. Die keuze is overigens per land en vastgoedcategorie verschillend. Een aantal grote beleggingsfondsen specialiseert zich bewust, al dan niet na fusie, op bepaalde vastgoedcategorieën in Nederland (met spreiding naar type en regio). Ook de verhuur van vastgoed wordt steeds meer overgelaten aan de grote dan wel de gespecialiseerde makelaarskantoren, deels ook het gevolg van capaciteitstekort bij de ontwikkelaars en asset managers. In de consultancy treedt hier en daar een afsplitsing op van de pure dataservice.

Onbekend is in hoeverre deze trend 'gedragen' wordt door relatief veel toetreders van buitenaf dan wel door afsplitsingen van reeds bestaande bedrijven. Verondersteld wordt dat de toename van eerstgenoemde bij een opgaand tij krachtiger is dan bij een neergaande markt.

SHEET 7 (Private Samenwerking bij winkelcentrumprojecten)

Planontwikkeling en planrealisatie vooral van complexere opgaven blijken zodanig risicovol, dat private en publieke partijen de handen ineenslaan.

Zeer bekend zijn de Publiek-Private Samenwerkingsverbanden voor stedelijke herstructureringsopgaven. Die hebben in de jaren negentig een behoorlijke vlucht genomen. Naast doorslaande successen zijn er evenwel ook talrijke mislukkingen. De weerbarstige praktijk stelt voorwaarden waar partijen tijdens de voorbereiding te gemakkelijk aan voorbij gaan.

Voorts zijn er de convenanten waarin publieke partijen onderling of met private partijen voor specifieke doeleinden overeenkomsten aangaan. Reden is dat partijen zich jegens elkaar verplichten om bepaalde inspanningen (geld, woningproductie, wijze van beheer) te leveren binnen een bepaald tijdvak. Die met betrekking tot de VINEX-lokaties zijn daarvan de meest bekende maar zeker niet de enige.

Minder bekend maar veel omvangrijker zijn de privaat-private samenwerkingsverbanden. Deze hebben het afgelopen decennium eveneens een hoge vlucht genomen. Deze ontwikkeling hangt niet alleen samen met het toenemen van complexe opgaven in het stedelijk gebied die specifieke deskundigheid vragen, maar ook met de aanwezigheid van grondposities in een zelfde plangebied waardoor samen gewerkt moet worden om tot realisatie te komen. Een compleet overzicht is weliswaar niet voorhanden, maar het segment Winkelcentrumprojecten biedt interessante informatie. Een vergelijking aan de hand van informatie uit het tijdschrift Vastgoedmarkt toont een indrukwekkende toename tussen 1995 en 2001; bovendien wordt er bij projecten boven de 10.000 m² significant meer samengewerkt dan bij projecten onder die grens. Dat leidt tot twee hypothesen:

- Privaat-private samenwerking ligt meer voor de hand naarmate de schaal van het project omvangrijker wordt. Bij gebiedsontwikkelingen (VINEX-locaties, binnenstedelijke herstructureringen) komen dergelijke samenwerkingsverbanden relatief vaker voor dan bij 'invuloefeningen'.
- Privaat-private samenwerking ligt meer voor de hand bij multifunctionele dan bij monofunctionele projecten. Afzonderlijke kantoor- of woningbouwprojecten worden veelal ontwikkeld door een zelfstandig opererende partij.

Meer samenwerking wordt ook in verband gebracht met de opkomst van het fenomeen "netwerkorganisatie". Coryfeeën als Naisbitt en Kelly gaan ervan uit dat er een verschuiving optreedt van naties naar netwerken en dat echt grote bedrijven zichzelf zullen omvormen tot ondernemersnetwerken. Elke onderneming heeft daarbij eigen winst en budgetverantwoordelijkheid. Aldus ontstaan er steeds meer bedrijven die ontsnappen aan de logheid en strakke hiërarchie van grote ondernemingen. Netwerken worden door hen omschreven als een gedecentraliseerd organisme zonder vaste grenzen en zonder centrum; dus extreem gedecentraliseerde, extreem verdeelde, heterogene en afgeplatte organisaties. Die ontwikkeling lijkt tot nu toe op de vastgoedsector maar ten dele van toepassing. Zo kent men in de vastgoedontwikkeling vanoudsher al een grote flexibiliteit vanwege de beweeglijke kostenstructuur. Een projectgedreven organisatie leidt tot een beperkte vaste bezetting van het ontwikkelingsbedrijf met in verhouding veel ingehuurde professionals. Dat geldt zeker voor de realisatie en exploitatiefase die in wezen uitbesteed worden. In de initiatief- en conceptfase, de core competentie, treedt dat verschijnsel veel minder op. Echter, sturing en daarmee ook heldere taken en bevoegdheden, zo betogen de ingewijden in die sector, blijft gezien de omvang van het risico van essentieel belang voor het gehele traject. Dit opmerkelijke verschil in visie tussen genoemde coryfeeën en experts verdient nadere toetsing aan de praktijk.

SHEET 8 (Meer markttransparantie)

De vastgoedmarkt in Nederland, maar ook van andere West-Europese landen is het afgelopen decennium bepaald volwassen en doorzichtiger geworden, ook al is nog een erg lange weg te gaan. Die transparantie blijkt o.m. uit de invoering van de ROZ/IPD-index waaraan de meeste beleggers deelnemen en die de performance van de verschillende vastgoedsegmenten objectificeert. Aan de transparantie wordt ook bijgedragen door het beschikbaar komen van omvangrijke al dan niet geautomatiseerde databestanden die een beter inzicht in de omvang, structuur en dynamiek van het vastgoed verschaffen. Het rendements- en risicodenken vereist nu eenmaal in toenemende mate een kwantitatieve onderbouwing van adviezen en beslissingen. In Nederland stelt het CBS behoudens de

woningmarkt ons op het vlak van de vastgoedinformatie ernstig teleur. Gelukkig hebben naast het gemoderniseerde kadaster private initiatieven zowel voor de retail- als voor de kantorenmarkt geleid tot meer helderheid op aspecten als voorraad, aanbod, vraag en transacties. De informatieverschaffing over bijzondere vastgoedcategorieën (zoals hotels, congres- en tentoonstellingsaccommodaties en bioscopen) en over sommige landen om ons heen staat echter nog in de kinderschoenen.

SHEET 9 (Professionalisering)

Een sector waarin steeds hogere eisen worden gesteld aan product en proces vraagt in toenemende mate gekwalificeerde professionals. De zich sterk ontwikkelende sector voorziet in die behoefte deels zelf, deels wordt dat door derden aangeboden. Het aantal vastgoed(gerelateerde) opleidingen en de opleidingscapaciteit zijn de afgelopen tien jaar sterk toegenomen. Desondanks zijn wachtlijsten voor een aantal opleidingen structureel.

De professionals behoeven niet langer te klagen over gebrekkige informatie en dito analyse-instrumenten. Naast de opkomst van gespecialiseerde databanken, het medium Internet en een aantal nieuwe vastgoedbladen wordt steeds meer gewerkt met asset allocatiemodellen waarmee de ideale beleggingsportefeuille kan worden samengesteld. Dit staat in schril contrast met de intuïtieve werkwijze die voorheen gebruikelijk was. Het verslaan van de benchmark dwingt asset managers tot het zoeken naar mogelijkheden om de performance van de portefeuille te verbeteren.

Te weinig aandacht krijgt de ethiek van de vastgoedprofessionals. Volstrekte integriteit behoort standing rule te zijn. Aan het imago van de sector wordt nog steeds afbreuk gedaan door incidenten met de geur van vriendjespolitiek, zwart geld en kleuring van de adviezen uit eigenbelang. Een sector die zich volwassen noemt zou dat dienen aan te pakken

Conclusie trends

De conclusie mag duidelijk zijn: de zeven genoemde trends van insitutionele aard doen zich binnen elke geleding van de vastgoedsector voor, overigens met de nodige variatie en tegendraadse bewegingen. Ze staan bovendien niet op zich, maar houden ten nauwste verband met elkaar.

De nabije toekomst zal de vastgoedsector niet in rustiger vaarwater brengen. Naast het aanbreken van een periode met andere vraag/aanbodverhoudingen met ingrijpende gevolgen voor planvorming en realisatie ligt het voor de hand dat de geschetste ontwikkelingen niet zullen ophouden, al zal het tempo waarin wat trager zijn dan voorheen. De drijvende krachten achter deze trends zijn daarvoor te dominant. Te noemen zijn: de toenemende vrijheid van uitwisseling van personen, informatie en kapitaal door het wegvallen van juridische, fysieke en mentale grenzen, de toenemende concurrentie tussen ondernemingen en naties, de toenemende nadruk op kwaliteit enerzijds en efficiency anderzijds. Het is weinig waarschijnlijk dat zich een omkering van het relief voor zal doen. Zelfs schokkende gebeurtenissen, zoals die zich op 11 september jl in de Verenigde Staten hebben voorgedaan, zullen genoemde ontwikkelingen niet kunnen keren. Wel zal het aspect veiligheid in de sector (en daarbuiten) beduidend meer aandacht krijgen.

De sector staat voor tal van nieuwe uitdagingen. Die zijn het gevolg van het nieuwe werknemen, het nieuwe consumeren, het nieuwe ondernemen en het nieuwe besturen om in termen van het Ministerie van Economische Zaken te spreken. Aantal en soort van uitdagingen zijn te omvangrijk om hier te behandelen of zelfs maar aan te stippen. Ik beperk mij tot twee onderwerpen, namelijk nieuwe vastgoedproducten enerzijds, nieuwe vastgoedprocessen anderzijds (een andere organisatie van het proces om te komen tot verwezenlijking van vastgoed). De kern van ons metier is immers primair het wat, waarom en voor wie en vervolgens het hoe.

Bij de vastgoedconcepten en producten gaat het om beantwoording van een drietal vragen:

1. Wat wordt eronder verstaan en wat verklaart de vernieuwing ervan
2. Welke nieuwe concepten en producten laten zich onderscheiden
3. Wat verklaart hun succes dan wel falen en wat leert dat voor de toekomst

Vastgoedproducten nemen u en ik met eigen ogen dagelijks waar. Ze zijn het resultaat van creativiteit en rationaliteit. Het resultaat van soms jarenlang planmatig analyseren, ontwerpen, heroverwegen, onderhandelen en uitvoeren. Maar soms ook het resultaat van een gedachteflits die op een achternamiddag op papier is gezet. De verschijningsvorm presenteert zich in een grote variëteit aan bouwsels. Concepten en producten hebben betrekking op verschillende categorieën vastgoed: namelijk in de sfeer van het wonen, het werken, de voorzieningen of de infrastructuur, maar steeds meer is er sprake van producten die deze categorieën afzonderlijk overstijgen.

SHEET 10 (Definiëring vastgoedconcept en -product)

Ter voorkoming van misverstanden: vastgoedconcepten onderscheiden zich overigens nadrukkelijk van ruimtelijke planningsconcepten. Deze laatste hebben betrekking op hogere ruimtelijke schaalniveaus en spreken zich niet dan wel alleen zeer globaal uit over de concrete invulling van ruimten of locaties met specifieke objecten.

Tussen vastgoedconcept en product bestaan inhoudelijk verschillen. Het vastgoedconcept is een naar type, functie en/of ontwerp repeteerbaar vastgoedproduct. (Er is sprake van integrale dan wel repeteerbaarheid van de essenties.) Het vastgoedproduct omvat zowel tastbare als niet tastbare goederen. Het concept is de basis van het product, de achter het product liggende gedachte. Het product is de gematerialiseerde gedachte, toegesneden op de praktijksituatie.

Idealiter omvat het vastgoedconcept een groot aantal elementen: naast functie(s), locatie(type), omvang gaat het ook om zaken als branchering, dienstenpakket, doelgroep(en), positionering, vormgeving, technische uitvoering/afwerkingsniveau, juridische structuur, marketingstrategie, exploitatie- en beheermodel. In de praktijk van alledag vinden we vastgoedconcepten in maten en soorten, geslaagd en minder geslaagd, goed of slecht doordacht en/of uitgevoerd.

In hun studie van 1993 noemen De Vries en Schreuder drie factoren verantwoordelijk voor het ontwikkelen van nieuwe dan wel aanpassen van bestaande producten

- toenemende concurrentie in de vastgoedsector als gevolg van smaller aanbod, lage toetredingsdrempels en toenemende professionalisering
- trend naar een vastgoedmarkt als vragersmarkt
- verandering in wetgeving en invloed van overheidsbeleid (zoals duurzaam bouwen)

SHEET 11 (De productlevenscyclus)

Alle vastgoed heeft een bepaalde levensduur. Ook op vastgoedconcepten is de productlevenscyclus van toepassing. Dat wil zeggen dat elk concept een aantal fasen doormaakt. Die fasen worden wel aangeduid met introductie, groei, rijpheid, verzadiging en neergang. De levenscycli zijn te onderscheiden in technische, economische en functionele. Het belang van die cyclus voor de vastgoedsector is vooral een financiële, temeer daar deze cyclus steeds korter neigt te worden. De groei- en rijpheidfase zijn in verhouding tot de investering sterk winstgevend, de andere fasen zijn dat in elk geval veel minder. Het belang voor een investeerder is het moment van verzadiging te herkennen en het concept te vernieuwen of aan te passen (dan wel af te stoten).

Vastgoedconcepten zijn er vele. Elke categorie kent er meerdere. Men kan natuurlijk twisten over de originaliteit. De meeste concepten zijn varianten op iets wat al bestaat. Maar nu net die variatie, die enkele afwijkende eigenschap of eigenschappen onderscheidt het concept van een regulier product. Per categorie laten de concepten zich onderscheiden in generiek en specifiek. De generieke hebben vaak al een lange (ontstaans)geschiedenis achter de rug. Bij de specifieke beperk ik me tot die welke van recente datum zijn. Zonder patent te hebben op uitputtendheid heb ik de concepten zoals die recentelijk ontwikkeld en deels gerealiseerd zijn voor u op een rij gezet.

SHEET 12 (nieuwe vastgoedconcepten wonen)

In de sfeer van het wonen kennen we als generieke concepten een drietal typen : de woning-op-maat of levensloopbestendige woning, de zorgwoning en de nieuwe buitenplaats. Als centrale doelstelling gelden naast het vanzelfsprekende comfort en duurzaamheid respectievelijk flexibiliteit, dienstbaarheid en exclusiviteit.

Het gemeenschappelijke in de woning-op-maat concepten is een meer of minder grote keuzevrijheid voor de aspirant huizenkoper welke betrekking heeft op het inrichten en afwerken van de woning, maar ook op de uitbreidingsmogelijkheden van een gegeven standaardtype tot het pure individuele opdrachtgeverschap (naar architect en aannemer). Specifieke concepten in deze sfeer zijn o.a. Ecoflex, Maatwerk Wonen, Personal Housing, Persoonlijk Wonen, Wenswonen, Wonen a la Carte, Wonen op Maat.

Het gemeenschappelijke in de zorgwoning-concepten, veelal gericht op senioren, is een bepaalde servicegraad die varieert van zorgcoördinator, huismeester en 24-uursalarmering tot boodschappendienst en maaltijd-op-bestelling. Het zorgwoningconcept komt zowel bij koop- als bij huurwoningen voor. Bijbehorende specifieke concepten worden gesierd met (merk)namen als Altus Woonzorgdiensten, ING Comfortwoning, Gerust Thuis, IRS, Lekker Leven en Woonzorg Nederland.

De nieuwe buitenplaats (of landgoed) is een concept waarbij de koper of huurder een exclusieve woning en woonomgeving tot zijn beschikking krijgt in een bos- dan wel parkachtige omgeving welke laatste voor het grote publiek toegankelijk dient te zijn. Dit concept heeft een impuls gekregen door het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Vissersrij teneinde de kwaliteit van het landelijk gebied in specifieke gevallen te verbeteren

SHEET 13 (Nieuwe vastgoedconcepten werken)

In de sfeer van het werken kennen we als generieke concepten het flexkantoor, het serviced kantoor, de gethematiseerde opslag/distributieruimte en het thematisch bedrijventerrein (welk laatste type niet op gebouw- maar op gebiedsniveau betrekking heeft).

Het gemeenschappelijke in de flex-concepten is het inspelen op de behoefte van de huurder annex gebruiker om flexibeler met huisvesting om te gaan, niet alleen qua huurtermijn maar ook qua werkplekconfiguratie. Aanbieders duiden de door hen gelanceerde specifieke concepten aan met namen als D-office, MWB-Business Exchange en Touchdown-concept.

Het gemeenschappelijke in de 'serviced' is het dienstbetoon ten behoeve van de gebruiker.

Dat varieert vanaf het standaard aanbieden van receptie/beveiliging/schoonmaak en catering tot het gebruik van ICT-infra, secretariale ondersteuning, vergaderruimte en lidmaatschap businessclub.

Het WTC-concept, maar ook het snoerloze kantoor van een aantal beleggers vallen daaronder

Het gemeenschappelijke in de concepten opslag/distributie is het bieden van specifieke ruimte voor diverse categorieën gebruikers. CityBox-selfstorage en Prologis vallen daaronder.

Op een hoger schaalniveau zien we dat speciale bedrijfsterreinen worden ontwikkeld gericht op het vestigen van bedrijven in een bepaalde sector zoals R & D, ICT en logistiek. Opvallend daarbij is dat dergelijke business parks in Nederland zowel door private ondernemingen als overheden worden ontwikkeld.

SHEET 14 (Nieuwe vastgoedconcepten voorzieningen)

In de sfeer van voorzieningen kennen we als generieke concepten het gethematiseerde winkel- en handelscentrum, het horecacluster en het vrijetijdscentrum. In specifieke zin gaat het om fenomenen als woonthemaparc, autoboulevard, factory outlet of brand direct centrum, foodcourt, de aquaboulevard, het omnisportcentrum, GETZ en Miracle Planet.

De generieke concepten hebben met elkaar gemeen dat door clustering van bedrijven uit dezelfde branche (maar met een verschillend assortiment) of die hetzelfde aansprekende thema exploiteren een meerwaarde ontstaat en daardoor een grote aantrekkingskracht op gebruikers uitoefenen. Soms gaat het om een concept op gebouwniveau, soms een op gebiedsniveau.

Dat deze concepten alle een moderne variant zijn op het verschijnsel dat we reeds uit de Middeleeuwen kenden (de kermis, de gespecialiseerde warenmarkt) mag het nieuwe weliswaar relativeren maar blijkt niettemin goed te zijn voor complete 'industrie'.

SHEET 15 (Nieuwe vastgoedconcepten infrastructuur)

In de sfeer van de infrastructuur, een toch wat eigenaardige vastgoedcategorie, kennen we als generiek concept alleen de parkeergarage. In specifieke zin gaat het om garages die voldoen aan een aantal kwaliteitseisen en merknamen dragen als ANWB-garage en Qpark-garage. Als nieuwste loot aan de garageboom kennen we, in Nederland althans, het Transferium, een bijzonder soort parkeergarage nabij een opstappunt van openbaar vervoer om de automobilist te verleiden de reis naar de binnenstad per openbaar vervoer voort te zetten met achterlaten van zijn vierwieler.

Concluderend: De bestaansgeschiedenis van hier genoemde specifieke concepten is nog betrekkelijk jong, al hebben de meeste het al tot product gebracht. Een aantal, zoals de woonboulevard, zit al in de rijpheidsfase, andere bevinden zich nog in de groeifase. Een relatie met de omvang van de productie ligt daarbij voor de hand. Overigens worden de meeste vastgoedconcepten per locatie aangepast of zelfs voor een specifieke locatie ontworpen.

SHEET 16 (Dynamiek in vastgoedconcepten)

Een punt van aandacht is de dynamiek in de tijd van de behandelde concepten. De nieuwste hebben vanzelfsprekend nauwelijks een evolutie doorgemaakt. Waar de concepten al een tijd op de markt zijn, ondergaan ze interessante aanpassingen. Die aanpassingen indiceren ook de richting die vastgoedconcepten in de nabije toekomst zullen inslaan

A Voor zover het zich tot de 'bricks' beperkt, is er sprake van clustering van gelijksoortige functies gevolgd door versterking met functies buiten de eigen branche(of categorie). Met name bij de consumentgerichte voorzieningen doet zich dat voor

Zo wordt al gesproken over de 1e, 2e, 3e en 4e generatie woonthemapcentra. Iets vergelijkbaars doet zich voor bij Factory Outlet Centers. Bij de eerstgenoemde vertoont de opvolgende generatie toevoeging van niet-detailhandelsfuncties (horeca, woningmakelaardij, expositie/beurs) alsmede een veel uitgekiendere branchering (diverse stijlgroepen, diverse prijssegmenten) en de toevoeging van superspecialisten (bv deurkrukken). Bij FOC's, nog maar net in Nederland gearriveerd, ziet men in de Angelsaksische wereld waar ze al langer bestaan bij latere generaties zowel verhoging van het afwerkingniveau als toevoeging van horeca en entertainment. Wat de vrijetijdscentra betreft is een ontwikkeling, vooral in de Angelsaksische wereld, gaande van stand alone vestigingen naar het leisure district waar de vrijetijdsvoorzieningen als multiplexbioscoop, health en fitness clubs, horecacluster en skibanen zo niet onder een dak dan toch dicht bij elkaar staan. Voor zover er sprake is van generaties parkeergarages ervaart men bij de meest recente typen een veel hoger kwaliteitsniveau tot uiting komend in bemensing en vergrote overzichtelijkheid en comfort voor de automobilist.

B Er is duidelijk sprake van een toename van het service-element Het aanbieden van alleen maar de kale stenen is gezien de gedifferentieerde behoefte en de verschuiving naar een vragermarkt allang niet meer voldoende. Bij het wonen deed zich dat in een vroeg stadium al voor waar het ging om ondersteuning van hulpbehoevenden of comfortverhoging voor de welgestelden. Inmiddels is dat voor een bredere doelgroep beschikbaar (zowel voor huur- als koopwoningen, als eenmalige investering of in abonnementsvorm). Bij het werken gaat het om het inspelen op de (tijdelijke) behoeften van organisaties en individuen welke niet in te passen zijn in het standaard kantoor dat voor lange tijd moet worden gehuurd. Bij de voorzieningen gaat het om zaken als beveiliging, onderhoud, gezamenlijke promotie en belangenbehartiging.

C Er is duidelijk sprake van meer maatwerk. Bij het oprukken van een vragermarkt ziet de gebruiker zijn individuele wensen meer gehonoreerd. Bij het wonen en werken kan dat heel ver gaan, zeker in het geval van koop, maar ook in de voorzienings sfeer doet zich dat voor.

D Er is duidelijk sprake van een verhoogde kwaliteit van de uitvoering. Het gaat daarbij om toepassing van duurzame materialen, van slimmere installaties, van omgevingsbewustere ontwerpen. Een spanning met flexibiliteits- en rentabiliteitseisen ligt hierbij overigens wel op de loer.

De nabije toekomst zal dan ook het verder oprukken te zien geven van vastgoedconcepten waarbij niet alleen de hardware (dus de stenen), maar ook de software (dienstverlening) de toegevoegde waarde zullen bepalen. Extra rendement voor de investeerder kan op die manier worden verkregen.

Maar dat is niet het enige dat geldt. Het onderscheiden ten opzichte van de concurrentie is een andere belangrijke overweging om op die manier de gebouwen aantrekkelijker te maken voor de gebruiker (meer identiteit en uniciteit) en zo dus eigenlijk het leegstandsrisico te verkleinen. De investeerder heeft daarbij de keuze tussen het op contractbasis laten verzorgen van dergelijke diensten door derden dan wel het in eigen beheer doen uitvoeren. In en buiten Nederland ziet men overigens beide benaderingen optreden. Het winkelcentrummanagement is daarvan een uitgesproken voorbeeld.

SHEET 17 (Macho)

De vastgoedsector kent naast veel geslaagde, ook minder geslaagde en zelfs mislukte concepten in weerwil van forse investeringen in geld, kennis en menskracht. De ervaring leert dat er aan een aantal voorwaarden dient te worden voldaan. Die voorwaarden zijn in hun algemeenheid wel te benoemen, al blijft elke situatie uniek. De Vries en Schroeder hebben die voorwaarden treffend MACHO genoemd. Die staan voor de beginletters van een vijftal essentiële criteria, te weten:

Marktconform: maatgevend zijn de mate waarin wordt ingespeeld op marktbehoefte en de financierbaarheid

Alternatief aanwendbaar: maatgevend zijn de functionele aanpasbaarheid en de herinvullingsmogelijkheden

Consistent in de uitvoering: maatgevend zijn de mate waarin de facetten samenhangend uitgevoerd zijn en de betrokken actoren of disciplines bijgedragen hebben aan de ontwikkeling van het concept

Herkenbaar middels etiket of thema: maatgevend is de mate van herkenbaarheid van het concept voor de potentiële doelgroep

Onderscheidend: maatgevend is of het concept een noviteit is en zich onderscheidt ten opzichte van de concurrentie

Het is verre van eenvoudig om de geslaagde van de mislukte concepten te scheiden. Dat hangt allereerst van de invalshoek af. Gaat men uit van de ontwikkelaar, van de gebruiker of van de investeerder? Het hangt ook af hoe de genoemde criteria zijn geformuleerd en meetbaar gemaakt. Ook het moment van beoordeling is van belang.

Niettemin kent iedereen de voor de hand liggende voorbeelden: van het lege Transferium tot de druk beklante woonboulevard. Voor een aantal concepten geldt eerder de kwalificatie deels geslaagd. Zo valt in de sfeer van het wonen aan maatwerkconcepten nog het nodige te verbeteren. (Interne) evaluaties dienen om ervan te leren en herhaling van gemaakte fouten te voorkomen.

In de eerder genoemde publicatie van De Vries en Schroeder ontbreekt een helder oordeel over succes dan wel falen van de onderzochte concepten. Dat hangt ongetwijfeld samen met de introductie- of groeifase van de door hen onderzochte concepten. Van integrale repeteerbaarheid lijkt nauwelijks sprake; repeteerbaarheid van de essentialia ligt meer voor de hand. Mislukking vertaalt zich maar zelden trouwens in zichtbare leegstand. Het concept, let wel de oorspronkelijke gedachte, is kennelijk flexibel. Het gerealiseerde product dat prima verhuurt of verkoopt heeft men aangepast aan de omstandigheden (concept mislukt, product geslaagd). Want het behaalde rendement is uiteindelijk de meest duidelijke maatstaf. In dergelijke gevallen kan beter niet van een concept maar hooguit van een (uniek) vastgoedproduct gesproken worden.

SHEET 18 (Vastgoedconcepten voor uiteenlopende marktsituaties)

Vastgoedconcepten zijn in principe bedoeld om in uiteenlopende marktsituaties te worden toegepast, uiteraard met de nodige aanpassingen resp. variaties. Voor de op internationale markten opererende ontwikkelaars en investeerders ligt hier een bijzondere opgave. Zij zien zich gesteld voor de vraag waar ook internationaal opererende retailers zich voor gesteld zien, namelijk of naast een optredende globalisering van brands (merken) en winkelformules ook vastgoedconcepten zich lenen voor

globalisering, dus toepassing buiten de thuismarkt. Die vraag laat zich niet gemakkelijk beantwoorden. Want wat in Nederland bijzonder succesvol is gebleken, zoals bv het woonboulevard-concept, dat kan in het buitenland wel eens volstrekt anders uitpakken. Andersom weten we dat buitenlandse concepten, bv het foodcourt, in continentaal Europa tot nu toe nauwelijks voet aan de grond gekregen heeft.

Partijen die serieus op meerdere markten willen opereren, zullen zich bewust moeten zijn van:

- Andere marktverhoudingen. Aan de vraagzijde is niet alleen sprake van een ander bestedingsniveau en patroon, maar ook van een ander ruimtelijk en cultureel bepaald koopgedrag. Aan de aanbodzijde is er zeker in opkomende markten sprake van een totaal andere aanbodstructuur dan in volgroeide markten.
- ander overheidsbeleid met andere regelgeving waardoor realisatie van sommige concepten bemoeilijkt wordt of weinig zekerheid wordt geboden omtrent de toekomstige voorzieningenstructuur.

Concluderend

De nabije toekomst zal leren, dat succesvolle vastgoedconcepten en -producten zich niet meer zullen beperken tot de kwaliteit van de stenen (incl. inrichting/indeling en uitrustingsniveau). Zowel vanuit de gebruiker als vanuit de eigenaar/investeerder zal permanente service vereist zijn. Op dat vlak valt nog een aanmerkelijke kwaliteitsslag te leveren zowel waar het de aard/niveau van de diensten betreft als de organisaties die hiervoor verantwoordelijk zijn. Verder zullen de concepten in toenemende mate gebouw-overstijgend zijn en complete locaties gaan omvatten. Dat heeft zich al in de sfeer van het wonen en het werken voorgedaan; het gaat zich ook uitstrekken tot de voorzieningen. Vastgoedconcepten worden gebiedsconcepten met een vloeiende overgang, met een veelheid aan functies en vrijwel steeds maatwerk, dat wil zeggen locatiespecifiek.

Het tweede onderwerp betreft een andere aanpak van vastgoedprocessen. Onder vastgoedprocessen versta ik niet alleen de feitelijke transformatie van onroerend goed qua functie en vorm. Het gaat evenzeer om al de activiteiten die daaraan vooraf gaan. Ik wil daarbij vooral aandacht vragen voor de uitvoeringsgerichtheid van plannen. Ik wil niet alleen aantonen dat die veel te wensen overlaat, maar dat realistische alternatieven meer dan de moeite van het overwegen waard zijn. Vanwege de tijd zal wil die grotere kans op daadwerkelijke uitvoering illustreren aan de hand van een van de hedendaagse planningsopgaven, namelijk de Blauwgroene Deltametropool. Deze opgave speelt zich af in het buitengebied en dateert al van ruim voor het verschijnen van de Vijfde Nota. Met de uitvoering is ruime ervaring opgedaan zodat niet het verwijt gemaakt kan worden dat het om een volstrekt nieuwe opgave gaat waarbij de effectiviteit van het uitgestippelde beleid, van de organisatie en van de middelen nog aangetoond moeten worden.

SHEET 19 (Blauwgroene Raamwerk voor de Randstad)

Het Blauwgroene deel van de zogenaamde Deltametropool is onderdeel van het ruimtelijke ordeningsbeleid en wordt essentieel geacht voor de kwaliteitssprong van de Randstad in een sterk concurrerend Europa. Het grijpt terug op de concepten van de Randstadgroenstructuur en van het Groene Hart. De basis daarvan werd gelegd in de jaren vijftig met de rijksnota De ontwikkeling van het Westen des Lands. De benaming Groene Hart is overigens van latere datum. Heette het aanvankelijk het Open Middengebied, tien jaar later was dat vervangen door de Centrale Open Ruimte. Met de Vierde Nota uit de jaren tachtig verschijnt voor het eerst de term het Groene Hart. In de Vijfde Nota wordt het planconcept van “verweving” van visieontwikkeling op de Randstad en het Groene Hart als het streven naar de Blauwgroene Deltametropool aangeduid. Instrumenteel en soms ook financieel heeft het Groene Hart-beleid vooral in de jaren negentig forse stimulansen gekregen. Naast de generiek bedoelde Wet op de Landinrichting, het Structuurschema Open Ruimten en de gedachtenvorming rond nieuwe landgoederen kwam er de op kwaliteitsverbetering gerichte Groene Hart Impuls.

In wisselende bewoordingen zijn de kwaliteiten van dit gebied geroemd. Ik volsta met het kwaliteitskenmerk uit de Groene Hartvisie, opgesteld door het Bestuurlijk Platform Groene Hart

(BPGH) : “ Een fraai, open, cultuurhistorisch waardevol, agrarisch landschap met daarin bijzondere natuurwaarden en goed functionerende sociaal-maatschappelijke structuren”. Wie het gebied kent zou daar wel het een en ander op kunnen afdingen.

SHEET 20 (Zuid Holland-groene inrichtingsvoorstellen)

Niettemin gaat het om een Nationaal Landschap van formaat. Vastgesteld kan worden dat interne en externe processen de kwaliteiten van dat landschap steeds meer onder druk zetten. Gewezen wordt op:

- Intensivering bedrijfsvoering per oppervlakte-eenheid in de land- en tuinbouw
- Een hoge gronddruk en daarmee hoge grondprijzen
- Sluipende functieveranderingen
- Afbraak van maatschappelijke structuren
- Versmalling van de sociaal-economische basis
- Aansnijden van open gebieden voor ruimteclaims

Sturing van de kwaliteit kan zeker niet zonder sturing op genoemde processen. Als ambities om genoemde kwaliteit te verhogen of in stand te houden worden een vijftal doelen benoemd:

- Naar een duurzame extensieve agrarische structuur, te bereiken via extensieve rundveehouderij, natuurontwikkeling en waterpeilverhoging
- Naar een passende lokale dynamiek via het bieden van mogelijkheden voor het ontplooiën van een normale wooncarrière voor starters en via het bieden van maatwerkoplossingen voor lokale bedrijvigheid
- Naar een robuuste blauwgroen structuur via het verruimen van de waterbergingscapaciteit, vernatting van veenweidegebied en realisatie van een stelsel van natuur- en recreatiegebieden.
- Naar het hanteren van stringente Groene Hart – kwaliteitscriteria aan ruimteclaims en andere transformaties via een integraal kwaliteitsplan voor de transformatiezone ondersteund door het innemen van grondposities door een regionaal grondbedrijf
- Naar een op regionaal niveau zorgdragen voor een adequate verzorgings- en economische structuur via het revitaliseren van verouderde bedrijfslocaties en mogelijk maken van uitplaatsing over beperkte afstand

Wat de uitvoeringsgerichtheid van het Groene Hart-beleid betreft kan worden vastgesteld dat die tot nu toe tekort geschoten is. Studies uit de zeventiger jaren wezen daar trouwens al op, maar ook recente rapportages brengen dat navrant in beeld. Zowel de eerder genoemde BPGH-studie als het advies “Van ordenen naar ontwikkelen” van het Interprovinciaal Overleg melden sober:

- Nadrukkelijk toepassen van generieke sturingsmiddelen op het Groene Hart hebben tot op heden niet de resultaten gehad die men in het verleden heeft verwacht;
- Inhoudelijk noch bestuurlijk zijn de beleidsdoelen gerealiseerd
- Knelpunten als ambities, commitment gemeenten, coördinatievraagstukken, financiën, gedeelde verantwoordelijkheden, overtuigen van nut en noodzaak, private financiering en sectorale belangenbehartiging dienen overwonnen te worden of overheersen de dagelijkse praktijk.

Om het voorgaande met een enkel voorbeeld te illustreren:

SHEET 21 (Bentwoud en omgeving)

Planvorming voor Het Bentwoud, op de kaart met Kernbos aangeduid, gelegen ten oosten van Zoetermeer, startte rond 1990. Het plan omvat 1500 ha en zou, na vaststelling in 1996, in 15 jaar tijd voltooid dienen te zijn. Anno 2001 is ternauwernood 100 ha aangekocht maar nog niet ingericht. Oorzaak : Er kan niet onteigend worden met de huidige wetgeving. De verwerving stokt omdat de uitvoerende instantie compenseert op basis van (de relatief lage) landbouwkundige waarde terwijl de grondeigenaren compensatie verwachten op basis van een hogere verwachtingswaarde. Voor de herinrichting van het Groene Hart is bovendien veel te weinig geld beschikbaar. De zgn. Groene Hartimpuls waarbij tot 2011 jaarlijks f 30 miljoen beschikbaar zou komen, is de afgelopen jaren gehalveerd (ten gunste van bestrijding mkz-crisis). Voor het komend jaar komt zelfs maar f 10 miljoen beschikbaar. Als je dan op 12 oktober in de krant leest dat voor sanering en versterking van

het Groene Hart f 5,4 miljard nodig is, dan wordt duidelijk dat het gat tussen wenselijkheid en werkelijkheid van de Blauwgroene Deltametropool zeer groot is. En dan kijken we nog maar alleen naar het groene kerngebied, terwijl ook een aantal regionale parken en het kustgebied behoefte hebben aan een groene investeringsimpuls.

Qua coördinatie is de case Bentwoud minstens zo opmerkelijk. Op een beperkt grondgebied zien we drie overheden een kans voor open doel missen. De Zoetermeerse woonwijk Oosterheem wordt door de gemeentelijke overheid tot stand gebracht, aanleg van het Bentwoud geschiedt onder leiding van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, terwijl de HSL op initiatief van Verkeer en Waterstaat tot stand komt. Een gelegenheid om kosten en baten van deze planningsopgaven met elkaar te verevenen blijft onbenut.

Men kan natuurlijk de schouders ophalen over het achterblijven van de uitvoering bij de planning (“Dan gebeurt het toch wat later”). Politiek heeft een hekel aan afrekenbare doelen. Toch dient gewezen te worden op een aantal effecten op verschillende schaalniveaus.

- Vertraging dan wel uitblijven van uitvoering van de blauwgroene “drager” van de Deltametropool doet afbreuk aan de beoogde kwaliteitssprong van de Randstad binnen Europa (waar andere metropolen wel in die kwaliteit investeren).

SHEET 22 (ACHTERUITGANG NATUUR)

- Vertraging dan wel uitblijven van uitvoering van genoemd programma zal het proces van teruggang van natuurwaarden bevorderen en derhalve afbreuk doen aan de milieu- en waterkwaliteit van het totale gebied. Ook glas, bebouwing en ongewenste recreatievormen zullen het gebied blijven infiltreren. Zo wordt de kwaliteit van het Groene Hart als het ware van binnenuit om zeep geholpen.
- Vertraging dan wel uitblijven van uitvoering van de in veel rijksnota’s voorgestelde kwaliteitsverbetering van het Groene Hart en de groenstructuur tussen de steden doet afbreuk aan de geloofwaardigheid van overheidsoptreden in het algemeen, met betrekking tot de ruimtelijke ordening in het bijzonder.

Het Groene Hart-beleid is de afgelopen decennia vooral een restrictief beleid geweest, gericht op het afremmen van ongewenste ontwikkelingen, niet op het ombuigen van processen in de gewenste richting. Het instrumentarium voor de effectuering van het Groene Hart-beleid zal echter niet zozeer op restricties gericht moeten zijn maar juist op stimulering van gewenste ontwikkelingen. Het is opmerkelijk dat bestaande regelingen met een dergelijk positief effect (bv “Ruimte voor Ruimte” of voor agrarisch natuurbeheer) geteisterd worden door geldgebrek.

Om niet in kritiek alleen te blijven steken, geef ik een drietal oplossingsrichtingen.

1. Doorgaan op de huidige voet, waarbij het rijk, provincie en gemeente uitvoeringsverantwoordelijke blijven voor onderdelen van het Groene Hart-beleid. De begrotingsdiscipline staat verruiming van het budget niet toe en dus komt de uitvoering zeer vertraagd tot stand. Rode en groene functies blijven steeds gescheiden van elkaar ontwikkeld. Als bovendien de Onteigeningswet niet wordt aangepast, dan betekent dat, dat het voor de Deltametropool zo belangrijke groene milieu als vestigingsvoorwaarde nog heel lang op zich laat wachten. De ecologische verwoestijning binnen het Groene Hart is dan binnen de kortste keren een feit. Ambities die zo wervend in overheidsnota’s worden geformuleerd, zullen aanzienlijk teruggeschoefd moeten worden om de geloofwaardigheid van het ruimtelijk beleid nog enigszins op peil te houden. Kortom “planning met lege handen”.
2. Erkenning van de spanning tussen ambitie en middelen; overheid en winstbeogende marktpartijen dragen gezamenlijk uitvoeringsverantwoordelijkheid in lijn met de door mij eerder geschetste trend naar meer samenwerking. Dit impliceert vanzelfsprekend het toestaan van rode en groene functies in samenhang. Zoals in de steden gebieden winstgevend kunnen worden herontwikkeld, zo zal dat ook in het buitengebied moeten kunnen. Met marktpartijen zullen prestatiecontracten afgesloten moeten worden, waarbij de overheid haar publieke verantwoordelijkheid behoudt. De charme van de laatstgenoemde oplossingsrichting is de

Blauwgroene Deltametropool te beschouwen als een ontwikkelingsopgave voor een private onderneming. Enig historisch besef komt hierbij zeker van pas.

SHEET 23 BEEMSTER

De inpoldering van de Beemster, Schermer en Heerhugowaard was een initiatief van Amsterdamse kooplieden in de 17e eeuw en uitsluitend met privaat kapitaal ten uitvoer gebracht. Waar de BV Nederland nu zoveel meer kennis en kunde bezit omtrent de ecologisch en economisch verantwoorde inrichting van het buitengebied, lijkt een uitvoeringstermijn van 10 a 15 jaar niet onrealistisch. Kortom : “Geen planning met lege handen maar met resultaat”. Aan deze oplossingsrichting kleven ook bezwaren. Als de financiering overwegend privaat dient te geschieden, dan zullen naast beperkte subsidies de opbrengsten vooral afkomstig zijn van fenomenen als “Ruimte voor ruimte” en de nieuwe landgoederen. Het betekent dat de forse investeringen in een aantrekkelijk parklandschap alleen kunnen worden terugverdiend door op beperkte schaal niet-agrarische functies toe te staan. Voor de rijksordenaar wellicht een schrikbeeld want het concept van het Groene Hart wordt verder aangetast. Hij of zij bedenke dan dat van oorsprong ook in de genoemde droogmakerijen een veelvoud aan herenhuizen stond ten opzichte van het heden. Bovendien is dat niet beter dan in loze ambities te blijven steken? Elders in Nederland, namelijk in de Groningse Blauwe Kamer heeft de provinciale overheid met deze aanpak al ervaring opgedaan door het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst met private partijen.

3. Een variant op 2 is de uitvoering in handen te geven van niet-winstbeogende private partijen. Te denken valt aan de Vereniging voor Natuurmonumenten of een vergelijkbare organisatie. Voor het overige is er weinig verschil. Feitelijk is dit een voortzetting van een ontwikkeling die op beperkte schaal al begin vorige eeuw is ingezet (Naardermeer). Aankoop en exploitatie van natuurgebieden dienen om ze van verloedering te redden. In dergelijke gebieden worden met boeren beheersovereenkomsten gesloten waarbij het boerenbedrijf op een ecologisch verantwoorde manier wordt gerund. Hier ontbreekt het onteigeningsinstrument en zal alles via minnelijke schikking en overtuiging tot stand gebracht moeten worden. Een dergelijke aanpak vergt financiële middelen waartegenover een laag rendement staat. Alleen met fiscale tegemoetkoming lijkt er kans van slagen. Maar een snelle uitvoering kunnen we vergeten. Voor zover het gaat om het risicodragend realiseren van niet-agrarische functies vraagt dat bovendien deskundigheid en verantwoordelijkheid van een instelling die daar tot dusver niet aan gewend is. Desgewenst zou de non-profitorganisatie een samenwerkingsovereenkomst kunnen afsluiten. Op beperkte schaal vinden dergelijke initiatieven trouwens al plaats (s-Graveland).

Verantwoordelijkheid voor de uitvoering impliceert ook betrokkenheid bij en daadwerkelijke invloed op de planvoorbereiding. Over een andere systematiek van ruimtelijke ontwikkeling is ter voorbereiding op de discussies over de Vijfde Nota al veel geschreven. Het voorstel van ANWB, AVBB, Natuurmonumenten en VNO-NCW gaat het verst in zijn inhoudelijke en procesmatige omslag. Dat brengt ons bij de vraag welke managementmethode bij de in opkomst zijnde netwerksamenleving effectief zal zijn. Ik volsta hier met een verwijzing naar Teisman. Hij is van mening dat organisaties steeds minder in staat zijn om zelfstandig slagvaardig te handelen. Waar een lijnmanager gericht is om de organisatie te laten functioneren, de projectmanager tevreden kan zijn als het project af komt is een procesmanager erop gericht om processen te laten functioneren. In deze processen participeren verschillende organisaties, kunnen verschillende projecten worden ingebracht en zijn er betrekkelijk weinig vaste inhoudelijke ankerpunten. Procesmanagement richt zich op de interactie die optreedt tussen partijen die zich ter realisering van hun eigen ambities met elkaar bemoeien. Het laat weinig twijfel dat delen van het Groene Hart-beleid zich eerder lenen voor procesmanagement, waarbij de overheid zich realiseert een van de vele spelers te zijn dan voor lijn- of projectmanagement, waarbij door bestuurders en ambtenaren wordt gedacht dat zij uitsluitend verantwoordelijk zijn voor de groene inrichting van ons land. Ik realiseer me echter ook dat zo'n werkwijze binnen de vastgoedsector zelf een cultuuromslag kan inhouden.

Besluit

De nieuwe wegen die de vastgoedsector inslaat, hebben gevolgen voor beroepsprofiel, onderwijs en onderzoek. Een verdere professionalisering valt of staat met heldere en aantrekkelijke

beroepsprofielen, toegesneden onderwijs en dito onderzoek. Zeker de nieuwe planningsopgaven vragen dat.

SHEET 24 (Vervlechting en bijzondere expertise)

Wat de beroepsprofielen betreft, is het van belang te weten of de verschillende activiteiten binnen de sector al dan niet ingrijpend zullen veranderen. Ik denk dat dat ten dele het geval is.

Uiteraard zal het fundamentele onderscheid tussen vastgoedontwikkeling, vastgoedfinanciering en asset management blijven bestaan. Wel zal er steeds meer sprake zijn van vervlechting tussen de drie.

Waar industriële en handelsondernemingen maar ook nutsbedrijven in toenemende mate hun vaak omvangrijk en specifiek vastgoed te gelde zullen trachten te maken terwille van hun core business, daar zal structured finance geboden zijn. Dergelijke ondernemingen willen tegelijkertijd profijt trekken van de ontwikkelingspotentie van hun vastgoed, het vervreemd vastgoed gedurende kortere of langere tijd nog blijven gebruiken en invloed uitoefenen op wat er in de omgeving van hun vastgoed gebeurt. In dergelijke gevallen die in de Angelsaksische wereld al gemeengoed zijn, maar ook in Nederland steeds vaker voorkomen is een meerdimensionele aanpak gewenst. Dat betekent voor vastgoedondernemingen een uitgelezen kans, maar stelt hoge eisen aan de kennis en aanpak van dergelijke organisaties. Het betekent dat je de denkwijze van dergelijke ondernemingen eigen dient te maken, vast dient te stellen waar de noden liggen en originele oplossingen moet bedenken.

Allround vastgoedondernemingen kunnen in dergelijke gevallen in het voordeel zijn ten opzichte van ondernemingen die maar een tak van sport beheersen.

De samenwerking tussen ontwikkelaars en asset managers zal de komende jaren verder geïntensiveerd worden. Asset managers zullen in toenemende mate gespecialiseerde vastgoedfondsen lanceren : gespecialiseerd naar regio en/of naar type vastgoed. Een dergelijke focus betekent voor de producent van het vastgoed dat hij zijn product nauw zal moeten afstemmen op de wensen niet alleen van de gebruiker maar ook van de toekomstig eigenaar. Uitgaande van een goede verhouding tussen rendement en risico enerzijds en een ander cyclisch verloop van dergelijk vastgoed dan de klassieke drie (woningen, winkels, kantoren) anderzijds betekent dat de opkomst van fondsen uitsluitend gericht op logistieke centra, op vrijetijdscentra, op monumenten, wellicht zelfs op hotels, golf resorts of wijkgebonden vastgoed. Dat vereist gespecialiseerde kennis van de markt en van de exploitatie van dergelijk vastgoed. Dat biedt kansen voor zowel gespecialiseerde als grote allround ondernemingen.

Het toenemend beroep op de markt bij gecompliceerde herstructureringsopgaven vraagt van investeerders expertise van uiteenlopende aard : procesbeheersing, technologie, markt- en productkennis en last but not least communicatieve en onderhandelingsvaardigheden. Het gaat om het schaken op een groot aantal borden tegelijk, want het aantal spelers is een veelvoud van wat we totnu toe gewend waren. Een dergelijke expertise is maar zelden in een man of vrouw verenigd. Het gaat bovendien om het vroegtijdig herkennen van valkuilen, want de voorinvesteringen zijn aanzienlijk en de schade bij tussentijdse beëindiging is voor iedereen aanzienlijk.

De wetenschap dat de vastgoedsector de komende jaren voor genoemde uitdagingen staat heeft gevolgen voor de toerusting van de daarin werkzamen. De praktijk zal een uiteenlopende behoefte aan experts blijven houden : specialisten naast generalisten, procesmanagers naast productontwikkelaars, netwerkers versus lone wolves. De vastgoedwereld verandert zodanig snel dat permanente scholing een must is geworden. Het zou mooi zijn indien de gezamenlijke beroeps- cq belangenorganisaties het initiatief namen om die eisen te formuleren. Er is veel opleidingscapaciteit in Nederland aanwezig, op diverse niveaus, zowel voltijds als deeltijds, voor een keur aan beroepsprofielen.

SHEET 25 (ONDERWIJS)

Ik ben echter realist genoeg om te beseffen dat die droom een fata morgana zal blijven. Ook in de wereld van het academisch onderwijs is de coördinatie tussen de instellingen op dat vlak summier. Waar concurrentie tussen opleidingen steeds meer geaccepteerd wordt, betekent dat de noodzaak

van een aansprekend en onderscheidend profiel voor de vastgoedkunde-opleiding aan deze universiteit.

Ervan uitgaande dat de Bachelors/Masters-structuur binnen afzienbare termijn wordt ingevoerd, zijn er nog wel enige onzekerheden, o.a. wat de lengte van de Masters-periode betreft. Uitgangspunt is dat de beschikbare studietijd optimaal gebruikt moet worden. Niet door alle facetten van het vastgoed vluchtig te willen behandelen, maar juist door een heldere keuze te maken. Vastgoed, zo hebt u begrepen, heeft zowel een proces- als een productkant. Naar mijn mening zou de Groningse opleiding een zwaar accent op de concept- annex productkant moeten leggen. Want zeker de geograaf is als geen ander de sense of place bijgebracht. Dat biedt mogelijkheden voor een keur aan functies, zowel in de sfeer van research en consultancy als in de sfeer van vastgoedontwikkeling en asset management. Laat de proceskant maar over aan studies als bedrijfs- en bestuurskunde dan wel aan bouwmanagement. Programmatisch betekent een dergelijke keuze :

- Een internationale oriëntatie : dus kennis van en feeling voor verschil in markten en marktmogelijkheden als gevolg van verschillen in welvaart, cultuur, economische en ruimtelijke structuur, wetgeving, instituties en beleid
- Een focus op het bevorderen van kennis en vaardigheden om vastgoedconcepten en producten te ontwikkelen en te beoordelen, om locaties en hun kwaliteiten naaar waarde te schatten, om weten te gaan met uiteenlopende randvoorwaarden; dat betekent dus ook gevoel krijgen voor aspecten als het belang van vormgeving, van financiële haalbaarheid en maatschappelijk draagvlak van plannen.
- Een focus op communicatieve vaardigheden : dus het vermogen om anderen in woord en geschrift te overtuigen of om erachter te komen wat anderen met deels tegengestelde belangen nu feitelijk willen.
- Een focus op meer probleemgestuurd onderwijs, waarbij een goed evenwicht wordt gevonden tussen het verwerven van kennis via responsiecolleges enerzijds, oplossing van concrete praktijkvragen via zelfwerkzaamheid anderzijds

Gegeven die keuze blijft samenwerking tussen de vastgoedopleidingen in Nederland, zeker op hbo- en academisch niveau aan te bevelen. Uitwisseling van docenten en het bieden van switchmodules voor studenten liggen dan het meest voor de hand al biedt een eenjarige minder speelruimte dan een tweejarige opleiding.

Ook het onderzoek(programma) aan deze faculteit zal nieuwe wegen inslaan gegeven de geschetste uitdagingen voor de vastgoedsector. Daarbij zal de focus ten nauwste verband dienen te houden met de vragen die genoemde uitdagingen oproepen. Het komend decennium staat het gezamenlijk ontwikkelen en uitvoeren van complexe opgaven centraal. Gebiedsontwikkeling en daarmee meer kwaliteit in de gebouwde omgeving komt alleen maar tot stand als private en publieke partijen de handen ineen slaan. Dat gaat niet vanzelf. Zo'n onderzoekprogramma zou de volgende accenten moeten bevatten :

- Vergelijkend internationaal onderzoek naar de condities waaronder complexe herinrichtingsopgaven, zowel binnen- als buitenstedelijk, via samenwerkingsverbanden tussen publieke en private partijen tot een goed einde zijn gebracht.
- Meer aandacht voor de succes- en faalfactoren van nieuwe vastgoedconcepten zowel gezien vanuit de ontwikkelaar, de eigenaar als de (beoogde) gebruiker (consumenten, werkzamen).
- Meer aandacht voor de gebruikers van vastgoed. Het is opvallend hoe weinig de werkzamen in kantoren en bedrijfshuisvesting in rapportages aan bod komen. Waar steeds luider de roep gehoord wordt om maatwerk, en niet alleen in de sfeer van de woningbouw, is het de vraag tot welke effecten dat voor de gebruiker leidt (verblijfsduur, belevings- en gebruikswaarde ?)

Afsluitend : Goed onderwijs en onderzoek kunnen niet zonder de heilzame invloed en inbreng van buitenaf. Ik reken erop dat door wisselwerking met de praktijk het niveau van het onderwijs en de relevantie van het onderzoek de komende jaren versterkt kunnen worden. Want dat kan op zijn beurt weer bijdragen tot betere vastgoedproducten en -processen. En daar zijn we uiteindelijk allen bij gebaat.

Dankwoord

Aan het einde van mijn rede gekomen, wil ik graag enkele woorden van persoonlijke aard richten tot hen aan wie ik veel verschuldigd ben

De leden van het College van Bestuur, de Stichting ter bevordering van de Ruimtelijke Wetenschappen, de benoemingscommissie en het bestuur van de Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen wil ik bedanken voor het in mij gestelde vertrouwen. Ik hoop de uitgesproken verwachtingen de komende jaren te kunnen waarmaken.

Geachte directie van ING Vastgoed

Toen de mogelijkheid van de benoeming speelde, was ik aangenaam verrast door de enthousiaste reacties. ING Vastgoed heeft zich zeer royaal betoond om mijn functioneren aan de RUG mogelijk te maken. Voor die bereidheid ben ik u bijzonder erkentelijk.

Beste collega's van ING Vastgoed

Dank voor de wijze lessen die ik de afgelopen jaren ongemerkt van jullie heb gekregen. Mijn werkomgeving ervaar ik als een belangrijke inspiratiebron die in niet geringe mate bijdraagt aan levensvreugde. Het tot stand brengen van vastgoed is teamwork bij uitstek en ik hoop nog geruime tijd als lid van dat team inhoudelijk en qua sfeer te kunnen bijdragen. Een speciaal dankwoord aan mijn collega's van Research & Concepts die mijn lichte verstrooidheid de afgelopen maanden lankmoedig hebben gedragen.

Beste collega's van de Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen

Al ben ik maar parttimer, het onthaal vorig jaar was bijzonder hartelijk en de verstandhouding was van meet af uitstekend. Ik heb me direct thuis gevoeld bij jullie. De informele sfeer en de nononsense houding bij de Basiseenheid Economische Geografie waardeer ik zeer. Ik hoop stevig te kunnen bijdragen aan onze positie binnen het universitair bestel.

Beste studenten

Geen beter gezelschap dan jonge leergierige en ambitieuze mannen en vrouwen. We zullen elkaar voortdurend een spiegel voor dienen te houden. Naast kennis en vaardigheden wil ik jullie ook liefde voor het vak bijbrengen. Anderzijds hoop ik dat jullie door scherp bevragen mij steeds weer weten uit te dagen om nog beter te presteren.

Beste vakgenoten,

De vastgoedsector is een aparte wereld zo heb ik de afgelopen 12 jaar aan den lijve mogen ondervinden. Een wereld die je met huid en haar opvretert, omdat ze iedere keer weer andere uitdagingen biedt waarop steeds in beperkte tijd antwoord moet worden gegeven. Ik hoop dat het mij gegeven is om het vak nog een groot aantal jaren te mogen beoefenen, een stevige bijdrage te kunnen leveren aan discussies en het onderwijs en onderzoek op het vereiste peil te houden dan wel te brengen. Hartelijk dank Frans, Gerrit, Henk, Jan, Jaap, Pieter en Simon voor jullie inhoudelijke inbreng bij de totstandkoming van deze oratie; de gesprekken en jullie commentaren hebben mij zeer gestimuleerd.

Beste vrienden

Ledigheid is des duivels oorkussen. Jullie verwachting dat Ed het de komende jaren wat rustiger aan gaat doen moet ik wat temperen. Maar waar een wil is, is ook een weg. En dat betekent dat er altijd momenten zullen blijven waarop we elkaar kunnen treffen .

SHEET 26 (VOORouders)

Lieve Annemarie en Malou,

Als zondagskind ga ik doorgaans redelijk onbezorgd door het leven. Daarbij vraag ik me regelmatig af waar ik zoveel voorspoed en levensvreugde aan verdiend heb bij al het leed in de wereld om mij heen. Hoewel we komend uit hetzelfde gezin qua karakter toch zeer uiteenlopend zijn, hebben we

reislust, nieuwsgierigheid en culturele belangstelling duidelijk gemeen met elkaar. Die hebben we van geen vreemde.

Onze voorouders trokken vanuit het door Spanjaarden bezette Vlaanderen naar Duitsland en na een kort verblijf door naar Holland. Als toneelspelers reisden zij naar Deense, Zweedse en Baltische contreien. Dat zwerfgedrag vertonen ook wij door al vanaf onze adolescentie onverschrokken de minder bekende delen van de aardbol te bezoeken.

Nieuwsgierigheid ligt ten grondslag aan elke wetenschap. Onze voorouders brachten dat in de praktijk door studie te maken van o.m. de Nederlandse fauna en pennestrijd te voeren met geleerden van diverse pluimage. Ook wij vorsen graag, daarbij gewapend met camera of schrijfhout.

Muziek tenslotte neemt een belangrijke plaats in ons leven in. Kennelijk hebben vroegere generaties dat op een of andere wijze weten door te geven.

Ik hoop dat we die genoemde eigenschappen nog lange tijd gezamenlijk mogen koesteren.

Dames en heren, ik dank u voor uw aandacht

•